

0-793056

На правах рукописи

*Мур*

**БУРЛАКОВА МАРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ**

**МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ**

**(НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством: экономика, организация и  
управление предприятиями, отраслями,  
комплексами промышленности;  
экономика труда

Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Самара 2009



Работа выполнена в Самарском государственном техническом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Гагаринская Галина Павловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Митрофанова Елена Александровна

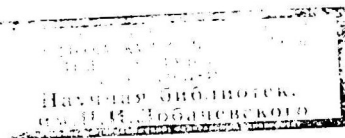
кандидат экономических наук, доцент  
Лазарев Владимир Николаевич

Ведущая организация - Оренбургский государственный университет

Защита состоится 25 июня 2009 г. в 15:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 23 мая 2009 г.



Ученый секретарь  
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, flowing letters.

Волкодавова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** На современном этапе экономического развития строительного комплекса России важнейшей проблемой становится инновационный прорыв, для решения которого необходимо задействовать комплекс экономических рычагов. Одним из таких рычагов является повышение мотивации трудовой деятельности работников как основной базы инновационного прогресса.

Известно, что промышленность строительных материалов первой принимает на себя удар как при наступлении кризиса, так и при подъеме экономики. Резкое падение объемов строительства в начале 90-х годов привело к снижению объемов производства в подотраслях строительной индустрии. Дорогая и некачественная отечественная продукция постепенно заменялась импортом. На российский потребительский рынок устремились фирмы из экономически развитых стран, захватившие важные позиции в сбыте цемента, керамической плитки, пластиковых окон и дверей, стеклоизделий, мягких кровельных и гидроизоляционных материалов, линолеума и ковровых покрытий, теплоизоляционных и отделочных материалов, санитарно-технического оборудования и пр. Повышение технической сложности строительных изделий и материалов, увеличение производительности машин и оборудования, повышение надежности и долговечности строительных работ оказывает существенное влияние на требование к уровню квалификации работников. Неустойчивое состояние большинства предприятий строительного комплекса привело к тому, что использование дешевой рабочей силы на неквалифицированных работах значительно выгоднее по сравнению с затратами на механизацию этих работ. Реализация в производственном процессе способности к труду современного работника предполагает задействование всех его физических, психических, эмоциональных (не только исполнительских, но и организаторских) способностей. Постоянное развитие мотивационного потенциала работника становится, таким образом, необходимым условием повышения эффективности современного наукоемкого производства в целом, непрерывного освоения научно-технических инноваций и их стабильного использования в технологическом процессе. Все это предопределяет актуальность диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Раскрытию понятия эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов, пониманию содержания показателей, послужили работы таких ученых, как А.Н. Асаул, В.В. Асаул, А.С. Барина, А.С. Болдырев, В.В. Гусев, В.И. Добужинский, В.Ю. Кротов, А.Я. Рекитар, М.С. Хинкель.

Проблеме разработки механизма мотивации деятельности работников на предприятиях посвящали работы отечественные ученые: В.В. Адамчук, И.А. Баткаева, И.Ф. Беляева, В.Н. Бобков, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, И.Е. Ворожейкин, Г.П. Гагаринская, А.Л. Жуков, Д.Н. Карпунин, Ю.Д. Красовский, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, И.И. Кулинцев, Н.М. Кузьмина, А.И. Рофе, Е.А. Митрофанова, А.В. Рябков, Г.Э. Слезингер, Г.В. Слуцкий, Б.М. Смирнов, Р.А. Яковлев.

Нынешнему состоянию теории и практики управления персоналом посвящены исследования Г. Десслера, А. Дж. Стрикленда, В.А. Дятлова, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, Э.М. Короткова, А.Я. Кибанова, С.Д. Резника, Е.В. Маслова, Ф.Е. Удалова, В.В. Травина, Н.И. Шаталовой. При этом практически не встречаются работы, содержащие в себе теоретико-методологическое обоснование необходимости перехода к концепции развития мотивационного потенциала применительно к современным организациям. Актуальность указанных проблем, их недостаточная разработанность для современных условий производства, большая практическая значимость и определили выбор цели исследования.

**Цель работы.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений и методических основ, практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия на основе развития мотивационного потенциала работников.

**Задачи исследования:**

- определить комплекс взаимосвязанных организационно-экономических задач по достижению эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов;
- разработать модель управления эффективностью предприятия промышленности строительных материалов;
- разработать методический подход к оценке эффективности деятельности предприятия;
- определить понятие «мотивационный потенциал» работника;
- предложить авторские методы оценки повышения эффективности деятельности предприятия на основе развития мотивационного потенциала работника;
- апробировать авторскую методику в реальных условиях деятельности предприятий промышленности строительных материалов Российской Федерации.

**Предмет исследования.** Предметом работы являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе повышения эффективности деятельности предприятия на основе развития мотивационного потенциала работников.

**Объект исследования.** Объектом диссертационной работы выступают предприятия промышленности строительных материалов.

Методологической и информационной основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по актуальным проблемам, касающимся вопросов формирования, развития и совершенствования трудового потенциала организаций. Кроме того, в диссертации учтены законодательные и нормативные акты, отражающие регулирование социально-трудовых отношений в Российской Федерации, документы Международной организации труда (МОТ), статистические данные о деятельности промышленных предприятий Российской Федерации и города Самара, официальные сайты промышленных предприятий, материалы научных и научно-практических международных, всероссийских и межрегиональных конференций, сведения, помещаемые в периодической печати.

Для решения поставленных задач в диссертации использовались методы сравнительного анализа, применялся научный инструментарий, включающий в себя методы статистического, технико-экономического и логического анализа,



социологических исследований, экспертных оценок.

**Научная новизна.** Научная новизна работы заключается в следующем:

- выявлены и систематизированы направления повышения эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе анализа комплекса взаимосвязанных организационно-экономических задач по их достижению, в современных условиях хозяйствования;

- разработана конструкция модели управления повышением эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов, отражающая взаимосвязь управляющей, управляемой, целевой, адаптивной и обеспечивающей подсистем, дополненная отраслевыми особенностями функционирования предприятий;

- определено понятие «мотивационный потенциал» работника как социально-психологические ресурсы индивида, являющиеся частью мотивационного ядра персонала предприятия, отражающие совокупность мотивов трудового поведения работника в процессе реализации его трудового потенциала;

- автором предложена система показателей оценки эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе развития мотивационного потенциала работников;

- предложены авторские методы оценки резервов повышения эффективности производства предприятий промышленности строительных материалов на основе развития мотивационного потенциала работников;

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что теоретические разработки доведены до практических положений и рекомендаций.

Содержащиеся в работе положения и рекомендации могут быть использованы промышленными предприятиями для обоснования выработки кадровых стратегий.

Внедрение методических разработок позволит более точно определить направления совершенствования состояния мотивационного потенциала работников в целях повышения эффективности производства.

Учет положений диссертации может быть полезен в разработке нормативно-правовых документов, направленных на совершенствование социально-экономического механизмов обеспечения предприятий пригодной рабочей силой, в деятельности органов трудоустройства, рекрутинговых агентств, консалтинговых служб, отделов управления персоналом предприятий и организаций.

Отдельные положения диссертации могут быть использованы в процессе обучения студентов по дисциплинам: «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Организация, нормирование и оплата труда».

**Апробация результатов исследования.** Методические рекомендации, представленные в диссертационной работе, прошли апробацию на следующих промышленных предприятиях: ООО «Отраденский комбинат железобетонных изделий», ЗАО «Таркетт», ОАО «Комбинат «Полимерстройматериалы». Результаты исследований используются в учебном процессе ГОУ ВПО «Самарский государственный технический университет».

Основные положения и выводы диссертационной работы изложены и обсуждены: на Всероссийской научно-практической конференции «Высшее образование, бизнес, предпринимательство» (г. Самара, 2007 г.), в материалах конференции «Проблемы управления персоналом в организациях» ГУУ (г. Москва, 2008 г.), Международной научно-практической конференции «Наука, бизнес, образование» (г. Самара, 2009 г.), IX Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (г. Пенза, 2009 г.), VII Международной научно-практической конференции «Управление научно-техническим прогрессом в современных условиях» (г. Пенза, 2009 г.).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования автором опубликовано 11 работ общим объемом 29,76 печ.л., авт. 11,5 печ.л., (в т.ч. изданиях, рекомендованных ВАК, 4 статьи).

**Структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во **введении** обоснована актуальность темы, определены степень разработанности проблемы, цели и предмет исследования, методологические основы работы, научная новизна и практическая значимость исследования.

В первой главе **«Теоретические основы повышения производственно-экономической эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов»** выявлены и обоснованы основные организационно-экономические направления по достижению эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе анализа и оценки состояния промышленности строительных материалов. Определен комплекс взаимосвязанных задач, который определяет наибольшую эффективность включения факторов организационного характера в общую систему управления предприятием промышленности строительных материалов.

Во второй главе **«Разработка модели развития мотивационного потенциала работников в целях повышения эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов»** проведено исследование системы организационно-экономических факторов развития мотивационного потенциала работников в системе управления предприятием. Разработана модель развития мотивационного потенциала работников применительно к деятельности предприятий промышленности строительных материалов.

В третьей главе **«Организационно-экономический механизм повышения эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе развития мотивационного потенциала работников»** разработана методика оценки влияния мотивационного потенциала работников на повышение эффективности производства. Даны практические рекомендации по внедрению и расчету показателей эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Выявлены и систематизированы направления повышения эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе анализа комплекса взаимосвязанных организационно-экономических задач по ее достижению в современных условиях хозяйствования.**

В настоящее время, к сожалению, научно-технический прогресс в отрасли основывается на зарубежных разработках и закупках импортного технологического оборудования. Отечественные разработки, остаются мало востребованными, т.к. отсутствуют возможности предложить потребителю комплексное технологическое оборудование с услугами по его монтажу и пусконаладочным работам. Вместе с тем отдельные фирмы уже предлагают к широкому использованию оригинальные отечественные разработки в области производства, как правило, местных строительных материалов, и соответствующее технологическое оборудование, в основном малой мощности. Причиной низких инвестиций в промышленность строительных материалов являются: недостаток у предприятий собственных средств, низкая рентабельность и слабый платежеспособный спрос, непрозрачность финансово-хозяйственной деятельности для кредиторов и инвесторов, непроработанность бизнес-планов, а также отсутствие доступной системы долгосрочного кредитования промышленности, неэффективное налогообложение инвестиций. Финансирование практически всего технического перевооружения и создания новых производств осуществлялось за счет внебюджетных источников, как правило, собственных и заемных средств. Средний коэффициент использования производственных мощностей на примере действующих цементных предприятий России за 2007 г. составил 57% (рис. 1). В последние годы наблюдается постоянная недогрузка производственных мощностей.

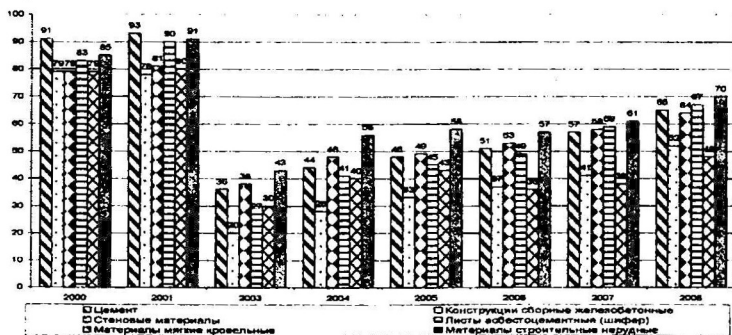


Рис. 1. Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции, %

Технический уровень многих предприятий промышленности строительных материалов отстает от современных требований и от передовой зарубежной практики. Однако загрузка производственных мощностей все еще недостаточна, а

рентабельность производства стройматериалов остается едва ли не самой низкой среди всех остальных из-за высокой энергоемкости. Наиболее топливно- и энергоемкие подотрасли - цементная промышленность (37,6%), промышленность сборных железобетонных и бетонных изделий (18,5%), промышленность стеновых материалов (15,8%). Удельный вес топлива и энергии составляет более 16% в структуре материальных затрат, а в цементной промышленности доходит до 41% (или 55%). Основные организационно-экономические задачи по достижению эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов представлены на рисунке 2.

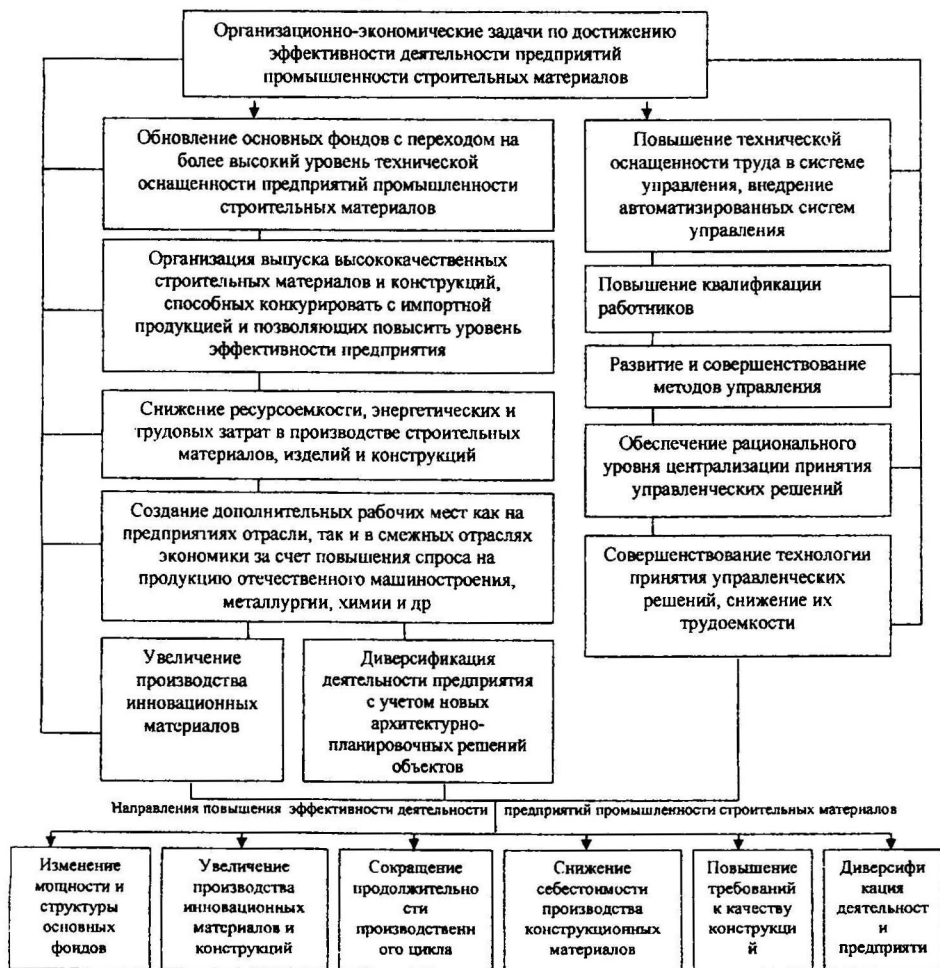


Рис. 2. Направления повышения эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов

**2. Разработана конструкция модели управления повышением эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов, отражающая взаимосвязь управляющей, управляемой, целевой, адаптивной и обеспечивающей подсистем, дополненная отраслевыми особенностями функционирования предприятий.**

В процессе разработки модели управления эффективностью деятельности предприятия промышленности строительных материалов (рис. 3):

- предложена логическая схема модели;
- предложены методы ее внедрения в систему менеджмента предприятия промышленности строительных материалов;
- разработана детализированная модель, отражающая взаимосвязь управляющей, управляемой, целевой, адаптивной и обеспечивающей подсистем, а также их связь с внешней средой.

Совокупность этих трех компонентов, их последовательность и методы реализации, дополненные отраслевыми особенностями деятельности предприятий промышленности строительных материалов, будут способствовать повышению эффективности их деятельности в стратегическом и тактическом периодах.

The diagram illustrates the management system of an enterprise, organized into two main functional areas:

- Обеспечивающая подсистема (Supporting Subsystem):** This subsystem provides the necessary resources and information for the enterprise's operations. It includes four key components:
  - Кадры (Personnel)
  - информация (Information)
  - МТО (Material-Technical Resources)
  - финансы (Finance)
- Целевая адаптивная подсистема (Target Adaptive Subsystem):** This subsystem is responsible for achieving the enterprise's goals through adaptive management. It includes three key components:
  - Методы и технологии (Methods and Technologies)
  - Организационная структура (Organizational Structure)
  - Стиль управления (Management Style)

Arrows in the diagram indicate the flow of resources and information from the supporting subsystem to the target adaptive subsystem, as well as feedback loops within and between the subsystems.



3. Определено понятие «мотивационный потенциал» работника как социально-психологические ресурсы индивида, являющиеся частью мотивационного ядра персонала предприятия, отражающие совокупность мотивов трудового поведения работника в процессе реализации его трудового потенциала.

Мотивационный потенциал можно рассматривать как категорию, в основе которого лежат понятия «трудоустройство» и «трудоустройство».

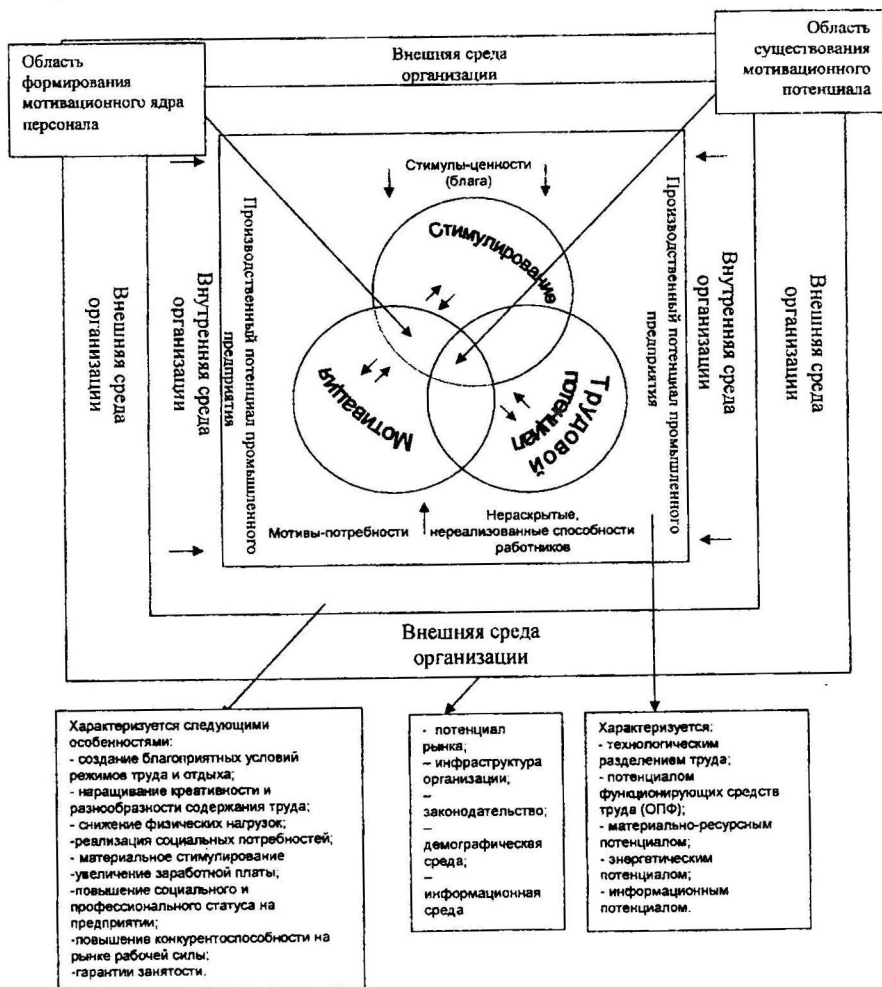


Рис. 4. Место мотивационного потенциала в модели взаимосвязи понятий мотивация и стимулирование труда

Мотивационный потенциал работника заключается в наличии резервов повышения эффективности производства. С одной стороны, этот потенциал тесно



связан со степенью удовлетворенности актуальных мотивов трудовой деятельности работников и реализации базовых мотивов поведения. Высокая степень демотивации работников так же, как и высокая степень удовлетворенности, одинаково могут ограничивать возможности руководителя по повышению эффективности деятельности предприятия.

С другой стороны, важно учитывать и потенциал комплексных стимулов, таких как организационно-экономические факторы, стиль управления руководителя, особенности корпоративной культуры и т.д.

Мотивационный потенциал работника в трактовке автора – это социально-психологические ресурсы индивида, являющиеся частью мотивационного ядра персонала предприятия, отражающие совокупность мотивов трудового поведения работника в процессе реализации его трудового потенциала.

Полная реализация мотивационного потенциала предприятия, требует создания соответствующих условий. При наличии того или иного конкретного содержания мотивационного потенциала под влиянием различных внутренних условий могут быть реализованы разного рода способности. Что касается создания необходимых условий, дающих возможность реализовать совокупную способность ресурсов по обеспечению повышения эффективности производства предприятий, то, по мнению автора, в составе производственного потенциала должна присутствовать его составляющая (мотивационный потенциал работников), обеспечивающая создание подобных условий. Исходной позицией функционирования мотивационного потенциала в структуре производственного потенциала служит признание односторонности оценки используемых методов, приемов, организационных форм и создаваемых при этом условий эффективного использования ресурсов. Отсюда при оценке мотивационный потенциал работников должен рассматриваться в совокупности с теми условиями, в которых он реализуется, так как результативность использования мотивационного потенциала работников напрямую зависит от состояния ресурсов и состояния окружения (внутренних условий).

Для целенаправленного формирования условий рабочей среды, обеспечивающих максимальную самореализацию мотивационного потенциала каждого работника, и исходя из перспективных целей организации, необходимо осуществлять стратегическое проектирование основных параметров персонала и производственного потенциала в рамках общей политики развития предприятия. Система управления развитием мотивационного потенциала работников предприятий промышленности строительных материалов представлена на рисунке 5.

Государство в лице муниципальных, региональных и федеральных министерств и ведомств заинтересовано в увеличении национального валового продукта, повышении числа эффективно работающих предприятий и организаций для увеличения налоговых поступлений, обеспечении социальной справедливости. Стремление работодателей получить работников с более высоким трудовым потенциалом основано на необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятия, сохранения темпов производства, эффективного использования имеющегося оборудования и возможностей для будущего развития.



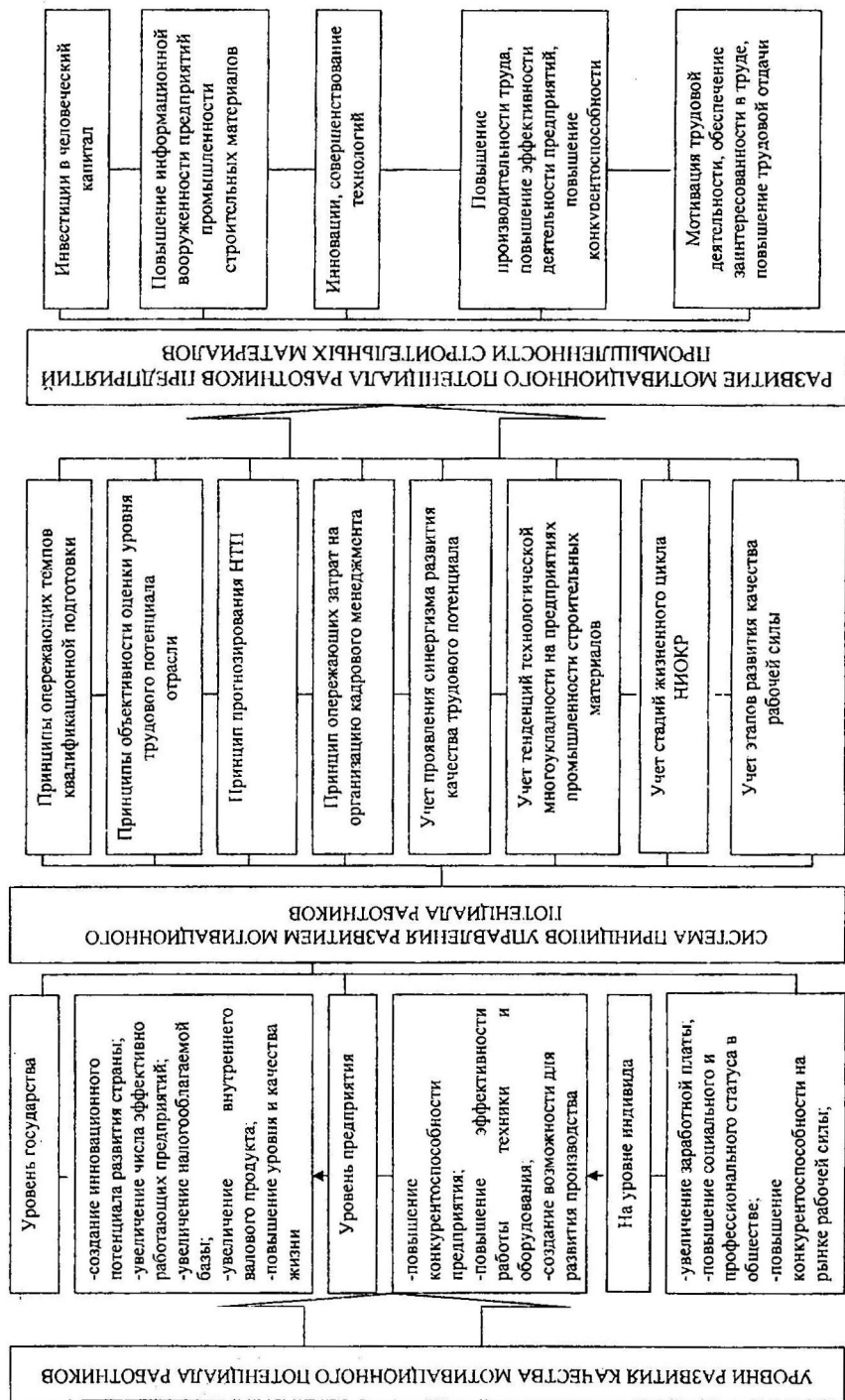


Рис. 5. Система управления развитием мотивационного потенциала работников предприятий промышленности строительных материалов

Рассматривая качество мотивационного потенциала с точки зрения социально-психологических ресурсов работника как индивида, можно определить такие побуждающие мотивы к повышению собственного профессионализма, компетентности, как возможность увеличения заработной платы, повышение социального и профессионального статуса, повышение конкурентоспособности на рынке рабочей силы, гарантии занятости. Управление развитием мотивационного потенциала работников должно опираться на научно-обоснованные принципы, включающие в себя принцип опережения подготовки специалистов по отношению к темпам обновления основных фондов предприятия, принцип объективности оценки кадрового потенциала отрасли, принцип прогнозирования научно-технического прогресса, принцип опережающих затрат на организацию кадрового менеджмента. Кадровая политика, построенная на указанных принципах, переходит на политику управления человеческими ресурсами, учитывающими этапы развития качества трудового потенциала, стадии циклов НИОКР, технологическую многоукладность предприятий строительной отрасли.

Развитие персонала является активным стимулирующим воздействием на работников и дает опосредованный эффект в виде увеличения эффективности работы предприятия, повышения его конкурентоспособности, изменяет мотивацию персонала к творческому труду, служит механизмом взаимодействия стимулирования и мотивации труда.

Для оценки уровня реализации мотивационного потенциала работников было проведено изучение уровня удовлетворенности организационно-экономическими условиями мотивации трудовой деятельности.

Оценка условий, обеспечивающих формирование, развитие и использование мотивационного потенциала работников  $K_{мп}$ , автором предлагается осуществлять по формуле:

$$K_{мп} = K_1\alpha_1 + K_2\alpha_2 + K_3\alpha_3 + K_4\alpha_4 + K_5\alpha_5 + \dots + K_{18}\alpha_{18},$$

где  $\alpha_1 \dots \alpha_{18}$  - весовые коэффициенты значимости условий реализации мотивационного потенциала работников, определяемые экспертно.

где  $K_1$  - полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах (доля работников, потребность в которых определена на основе норм или корреляционных зависимостей);

$K_2$  - обоснованность квалификационных требований (доля рабочих мест, для которых имеют место профессиограммы, разработаны должностные инструкции);

$K_3$  - смягчение последствий сокращения (доля работников из числа сокращенных, для которых разработаны смягчающие меры);

$K_4$  - внедрение адаптационных программ (доля работников из числа сокращенных, для которых разработаны меры по адаптации);

$K_5$  - обоснованность расчета потребности (наличие необходимых базовых документов);

$K_6$  - полнота оценочного инструментария (количество методик, тестов и т.д., используемых при оценке мотивационного потенциала в процессе отбора, формирования резерва, аттестации);

К<sub>7</sub> – мотивация и вознаграждение персонала, ориентированные на дифференцированный подход к оплате разных профессий и категорий работников, а также изменение средств материального стимулирования в зависимости от меняющихся условий, требующие оценки работ, оценки системы оплаты труда, пересмотра заработной платы, ответственности за оплату труда и оптимизацию структуры доходов;

К<sub>8</sub> – повышение профессионально-квалификационного уровня персонала (самостоятельность принятия решения): профессиональное обучение, повышение квалификации управленческих кадров, оценка эффективности затрат на обучение;

К<sub>9</sub> – преобразование совокупности работников в трудовой коллектив и обеспечение его стабильности: удовлетворенность работой, морально-психологический климат, социальный контроль;

К<sub>10</sub>, К<sub>11</sub> – организация труда; разделение и кооперация труда; организация и рационализация трудовых процессов; организация, аттестация, рационализация и паспортизация рабочих мест; нормирование труда и трудовых процессов; регламентация, регулирующая работу исполнителей на рабочих местах;

К<sub>12</sub>, К<sub>13</sub>, К<sub>14</sub> – обеспечение получения обратных связей в процессе управления мотивационным потенциалом: аттестация персонала, оценка эффективности кадровых решений; постановка социально-трудового аудита;

К<sub>15</sub>, К<sub>16</sub>, К<sub>17</sub> – планирование карьеры: подготовка резерва, оценка показателей труда и потенциала; система служебно-профессионального продвижения;

К<sub>18</sub> – социальное обеспечение; система социального партнерства.

Распределение коэффициентов удовлетворенности (К уд) и значимости (К зн), весов компонентов ( $\alpha$ ) по группам организационных факторов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение коэффициентов удовлетворенности (К уд) и значимости (К зн), весов компонентов ( $\alpha$ ) по группам организационных факторов

Показатель (фактор)	ООО «Отраденский КЖБЫ»			ЗАО «Таркетт»			ОАО «Комбинат «Полимерстройматериалы»		
	К уд	К зн	$\alpha$	К уд	К зн	$\alpha$	К уд	К зн	$\alpha$
1. Самореализация	0,63	0,87	0,064	0,58	0,88	0,064	0,68	0,88	0,064
2. Распределение работы с учетом квалификации	0,79	0,71	0,104	0,93	0,77	0,104	0,70	0,84	0,104
3. Возможность личного развития	0,53	0,68	0,09	0,53	0,68	0,09	0,42	0,48	0,09
4. Возможность роста в иерархии данной специальности	0,44	0,75	0,08	0,42	0,83	0,08	0,89	0,60	0,08
5. Делегирование ответственности	0,54	0,50	0,072	0,54	0,46	0,072	0,54	0,46	0,072
6. Оплата труда	0,32	0,98	0,071	0,27	0,98	0,071	0,27	0,98	0,071
7. Справедливость распределения премий и компенсационных выплат	0,40	0,81	0,037	0,31	0,88	0,037	0,40	0,55	0,037
8. Самостоятельность в принятии решений	0,74	0,71	0,06	0,71	0,74	0,06	0,54	0,64	0,06
9. Взаимоотношения с коллегами	0,93	0,89	0,064	0,93	0,91	0,064	0,93	0,95	0,064
10. Взаимоотношения с непосредственным руководством	0,86	0,89	0,04	0,86	0,89	0,04	0,64	0,61	0,04
11. Взаимоотношения с высшим руководством	0,72	0,67	0,048	0,72	0,66	0,048	0,91	0,60	0,048
12. Оценка результативности деятельности	0,70	0,71	0,045	0,75	0,71	0,045	0,63	0,68	0,045
13. Оценка потенциала, способностей	0,74	0,71	0,044	0,71	0,76	0,044	0,79	0,76	0,044
14. Учет мнения, пожеланий	0,53	0,63	0,033	0,53	0,63	0,033	0,53	0,71	0,033
15. Работа с резервом кадров	0,58	0,88	0,018	0,69	0,88	0,018	0,69	0,60	0,018
16. Карьерный рост	0,27	0,75	0,011	0,23	0,75	0,011	0,23	0,75	0,011
17. Наличие возможностей для развития профессиональной компетентности	0,32	0,81	0,014	0,32	0,81	0,064	0,32	0,81	0,064
18. Социальное обеспечение	0,33	0,88	0,105	0,26	0,80	0,104	0,45	0,81	0,104

**4. Автором предложена система показателей оценки эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов на основе развития мотивационного потенциала работников.**

Оценка степени влияния мотивационного потенциала на эффективность деятельности предприятий промышленности строительных материалов производится на основе показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Показатели оценки эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов

Наименование показателя	Формула	Описание
Рентабельность активов	$P_A = \frac{Pr_n}{C_A} \times 100\%$	Отношение прибыли до налогообложения к средней стоимости активов. (Показатель определяет величину прибыли на каждый вложенный рубль)
Коэффициент оборачиваемости активов	$K_{обА} = \frac{Pr_n}{C_{ОБА}}$	Отношение прибыли до налогообложения к средней величине оборотных активов. (Показывает эффективность оборотных активов)
Рентабельность инвестиций	$P_{ин} = \frac{Pr_n}{K_{соб} + O} \times 100\%$	Отношение прибыли до налогообложения к сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств. (Способ оценки управления инвестициями)
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K_{ср} = \frac{Pr}{K_{соб}}$	Отношение прибыли в распоряжении предприятия к средней величине собственного капитала предприятий строительных материалов. Этот показатель дает возможность акционерам определить эффективность работы предприятия на вложенный капитал
Рентабельность реализованной продукции	$P_{пр} = \frac{Pr}{B_{вал}} \times 100\%$	Отношение прибыли в распоряжении предприятия к выручке от реализации произведенных строительных материалов. (Показатель оценивает конкурентоспособность продукции)
Рентабельность основной деятельности	$P = \frac{Pr}{З} \times 100\%$	Отношение прибыли в распоряжении предприятия строительных материалов к затратам на производство. (Показатель оценивает эффективность издержек предприятия на производство)

В процессе исследования автором методом экспертной оценки выявлено, что влияние мотивационного потенциала на изменение абсолютной величины исходных показателей оценки эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов. Эмпирическим путем установлено, что реализация мотивационного потенциала оказывает прямое воздействие на рост объема производства на 6% (0,06), увеличение прибыли на 4% (0,04), а на снижение себестоимости 5 - 7% (0,5 - 0,7).

Предложенные показатели указывает на возможность применения полученных коэффициентов для определения степени влияния мотивационного

потенциала работников на эффективность деятельности предприятия. Для этого необходимо осуществить корректировку соответствующих показателей на указанные пункты процентов. Расчеты повышения эффективности приведены в таблице 4 авторсферата.

**5. Предложены авторские методы оценки резервов повышения эффективности производства предприятий промышленности строительных материалов на основе развития мотивационного потенциала.**

Автор диссертационного исследования предлагает оценивать эффективность деятельности предприятия промышленности строительных материалов на основе управления мотивационным потенциалом работников с помощью метода экспертных оценок.

Для анализа используются количественные и качественные показатели. Основу оценки эффективности деятельности предприятий составляют расчеты прироста объема производства и снижения себестоимости продукции, а также рост производительности труда.

Рост производительности труда определяет эффективность производства при соблюдении условия: темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы.

Рост объема производства продукции, снижение себестоимости и рост производительности труда – параметры, определяющие эффективность производства предприятий промышленности строительных материалов, которые подвержены влиянию ряда факторов, к числу которых относятся внешняя экономическая обстановка, внутренняя ситуация на рынке строительных материалов, модернизация основных фондов предприятий по производству строительных материалов, уровень развития технологии производства, наличие патентов, степень реализации мотивационного потенциала работников предприятий и ряд других факторов.

Автором совместно с руководителями кадровых служб, руководителями планово-экономических отделов на основе экспертных оценок установлена степень влияния мотивационного потенциала работников на рост объема производства продукции, снижение себестоимости и рост производительности труда. Данные показатели определяют эффективность производства предприятий промышленности строительных материалов. Следовательно, можно устанавливать взаимосвязь между мотивационным потенциалом работников и эффективностью производства предприятий промышленности строительных материалов.

Оценку степени влияния мотивационного потенциала работников на рост эффективности производства автором предлагается осуществлять на основе системы показателей, представленной в таблице 3.

Таблица 3

Показатели реализации резервов производства на основе развития мотивационного потенциала работников предприятий промышленности строительных материалов

Показатель	Ед.из м.	Формула для расчета	Условные обозначения	Вклад (удельный вес) мотивационного потенциала в изменение показателя, рассчитанный на основе экспертных оценок. Ед. изм. – доли (%)
1	2	3	4	5
Снижение себестоимости за счет опережения темпов роста производительности труда на рабочем месте по сравнению с темпом роста средней заработной платы	руб., %	$K_c = \left( \frac{j_z - 1}{j_n} \right) \times d_z,$ $\Delta_z = \frac{C_m K_c}{100}$	<p>где</p> <p><math>K_c</math> - коэффициент снижения себестоимости в процентах;</p> <p><math>\Delta_z</math> - абсолютная сумма снижения себестоимости продукции;</p> <p><math>C_m</math> - себестоимость товарной продукции, руб.;</p> <p><math>d_z</math> - удельный вес заработной платы в себестоимости продукции в базисном периоде;</p> <p><math>j_z</math> - индекс средней заработной платы одного рабочего в данном периоде в сравнении с базисным;</p> <p><math>j_n</math> - индекс производительности труда одного рабочего в данном периоде в сравнении с базисным;</p>	0,1 (10%)

Прирост объема выпуска продукции за счет повышения уровня автоматизации и механизации процесса труда	руб.	$V_o = (V_{\text{нов}} - V_{\text{стар}}) \times N_{\text{об}}$	где $V_o$ - прирост объема выпуска продукции; $V_{\text{нов}}, V_{\text{стар}}$ - объем продукции строительного производства, произведенный, соответственно, на новом и старом оборудовании; $N_{\text{об}}$ - количество вновь введенного оборудования за данный период.	0,02 (2%)
Снижение себестоимости продукции за счет роста производительности труда вследствие применения рациональных приемов труда	руб.	$C_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (t_{\text{инф}} - t_{\text{мин}}) \times U_i \times N_{\text{пр}}$	где $U_i$ - почасовая расценка для рабочего на производстве строительных материалов соответствующего разряда; $N_{\text{пр}}$ - объем производства строительных материалов; $t_{\text{инф}}$ - фактические затраты штучного времени на выполнение всего объема i-ого вида работ; $t_{\text{мин}}$ - средние затраты времени передовых рабочих, применяющих рациональные приемы труда.	0,08 (8%)



Увеличение объема производства за счет качества продукции на рабочем месте вследствие повышения трудовой отдачи	руб.	$V_{\kappa} = V_1 - V_0$	<p><math>V_{\kappa}</math> - прирост объема выпуска продукции вследствие повышения трудовой отдачи;</p> <p><math>V_1</math> - объем продукции строительного производства, произведенный вследствие повышения трудовой отдачи;</p> <p><math>V_0</math> - объем продукции строительного производства, произведенный до осуществления мероприятий по повышению трудовой отдачи</p>	0,2 (20%)
Снижение себестоимости продукции вследствие уменьшения брака продукции на рабочем месте	руб.	$\Delta C = C1 - C2$	<p>C1 - себестоимость продукции до внедрения мероприятий по снижению брака продукции на рабочем месте;</p> <p>C2 - себестоимость продукции после внедрения мероприятий по снижению брака продукции на рабочем месте</p>	0,3 (30%)

Снижение себестоимости производства строительных материалов за счет опережения темпов роста производительности труда на рабочем месте по сравнению с темпами роста средней заработной платы достигается различными технологическими и организационными мероприятиями. Среди которых стоит выделить мероприятия по развитию мотивационного потенциала работников. Данные мероприятия обеспечивают 10% прироста показателя.

Основная роль здесь принадлежит реорганизации системы оплаты труда работников, заключающаяся в повышении степени ориентации персонала предприятий промышленности строительных материалов на конечный результат по сравнению с выплатами за отработанное время.

Прирост объема выпуска продукции за счет повышения уровня автоматизации и механизации процесса труда – один из самых дорогостоящих и результативных факторов роста эффективности производства строительных материалов, обеспечивающий высокую конкурентоспособность предприятия. При этом автоматизация производства не состоится в полной мере без реализации мотивационного потенциала работников. Вклад мотивационного потенциала работников в повышение объема выпуска продукции за счет автоматизации, рассчитанный на основе метода экспертных оценок, составляет 2%.

Снижение себестоимости продукции за счет роста производительности труда вследствие применения рациональных приемов труда достигается в основном за счет научной организации труда, в основе которой лежит развитие мотивационного потенциала работников в направлении, обеспечивающем соблюдение трудовой и производственной дисциплины. Данный прирост производительности труда на 8% зависит от развития мотивационного потенциала.

Увеличение объема производства за счет повышения качества продукции на рабочем месте вследствие повышения трудовой отдачи определяется высокой степенью влияния заинтересованности работника в результатах своего труда, являющееся проявлением стремления работника к достижению высокого уровня самореализации. С помощью метода экспертных оценок удалось рассчитать удельный вес составляющей мотивационного потенциала в конечном результате данного фактора - 20%.

Снижение себестоимости продукции вследствие уменьшения брака продукции на рабочем месте – один из основных резервов роста эффективности производства на предприятиях, выпускающих строительные материалы. Степень влияния на данный показатель мотивационного потенциала работников одна из самых высоких в разработанной автором методике, она составляет 30%.

**Апробация результатов научного исследования** проводилась на примере развития мотивационного потенциала работников предприятий по производству строительных материалов Самарской области: ООО «Отраденский КЖБИ», ЗАО «Таркетт», ОАО «Комбинат «Полимерстройматериалы».

В начале 2006 года на данных предприятиях были проведены мероприятия по развитию мотивационного потенциала работников. Оценка результатов внедрения производилась ежегодно на основе разработанной системы показателей.

Эффективность деятельности предприятий промышленности строительных материалов изменялась не только за счет мотивационного воздействия. Имели место модернизация основных фондов, изменение технологии и ассортимента продукции, которые влияют на рост объема производства, рентабельность и снижение себестоимости продукции. Разработанная автором система показателей позволила оценить степень влияния мотивационного потенциала работников на рост эффективности производства.

Информация представлена в таблице 4, в которой представлены данные об изменении эффективности производства на основе разработанной системы показателей. Расчет произведен на основе данных об изменении соответствующих коэффициентов мотивационного воздействия относительно 2006 года (базисный год).

Таблица 4

Степень влияния мотивационного потенциала на экономические показатели деятельности предприятий промышленности строительных материалов

Предприя тие	Экономические показатели деятельности предприятий строительных материалов	2006	2007/2006	2008/2006	2009/2006 (оценка)	Степень влияния мотивацион ного потенциала на показатели эффективнос ти производств а
ООО «Отрадне нский КЖБИ»	V – объем производства в %	100%	120%	135%	130%	7%
	Пр – изменение прибыли в %	100%	130%	140%	125%	4%
	С – снижение себестоимости в %	100%	97%	95%	93%	7%
ЗАО «Таркетт»	V – объем производства в %	100%	125%	145%	110%	6%
	Пр – изменение прибыли в %	100%	125%	150%	120%	5%
	С – снижение себестоимости в %	100%	98%	91%	90%	8%
ОАО «Комбинат «Полимер- строймате- риалы»	V – объем производства в %	100%	140%	165%	125%	5%
	Пр – изменение прибыли в %	100%	130%	150%	130%	3%
	С – снижение себестоимости в %	100%	91%	88%	85%	6%

Проведенное практическое исследование показало, что управление мотивационным потенциалом работников обеспечивает увеличение объема выпуска строительной продукции и снижение себестоимости, рост прибыли, что обуславливает повышение эффективности производства в целом.

Степень воздействия мотивационного потенциала работников на рассматриваемых предприятиях имеет различный удельный вес, который отличается от средних величин, рассчитанных с помощью метода экспертных оценок. Данное отклонение в 1-2% обеспечивается технологическими и организационными особенностями предприятий по производству строительных материалов. Однако тенденция прямого воздействия мотивационного потенциала работников на эффективность производства подтверждается практическими исследованиями, проведенными диссертантом на предприятиях ООО «Отраденский КЖБИ», ЗАО «Таркетт», ОАО «Комбинат «Полимерстройматериалы».

Изменение показателей, характеризующих эффективность производства предприятий промышленности строительных материалов, обеспеченное за счет развития мотивационного потенциала работников данных предприятий, представлено в таблице 5.

В процессе исследования автором проведена апробация полученных результатов, что свидетельствует о возможности их применения в практической деятельности предприятий промышленности строительных материалов и дает возможность получить объективную оценку изменения показателей эффективности деятельности за счет роста и развития мотивационного потенциала работников.

Рост эффективности производства предприятий по производству строительных материалов обеспечивает рост эффективности деятельности других предприятий, так как строительные материалы используются повсеместно и влияют на результаты большинства производственных процессов.

Таблица 5  
Изменение показателей эффективности деятельности предприятий промышленности строительных материалов за счет развития мотивационного потенциала работников

Показатель, коэффициент	ООО «Отраденский КЖБИ»					ОАО «Комбинат «Полимерстройматериалы»					ЗАО «Таркетт»				
	Значение показателя в 2006 г.	Доля показателя за счет мотивационного потенциала			Значение показателя в 2006 г.	Доля показателя за счет мотивационного потенциала	Доля показателя за счет мотивационного потенциала			Значение показателя в 2006 г.	Доля показателя за счет мотивационного потенциала	Доля показателя за счет мотивационного потенциала			
		2007	2008	2009			2007	2008	2009			2007	2008	2009	
Рентабельность активов	0,25	0,05	0,05	0,07	0,28	0,04	0,03	0,06	0,4	0,06	0,07	0,07			
Коэффициент оборачиваемости активов	0,2	0,03	0,04	0,045	0,25	0,02	0,02	0,035	0,36	0,02	0,02	0,035			
Рентабельность инвестиций	0,15	0,025	0,03	0,03	0,14	0,02	0,033	0,04	0,25	0,04	0,045	0,05			
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,8	0,031	0,035	0,04	0,85	0,055	0,06	0,08	0,95	0,06	0,09	0,1			
Рентабельность реализованной продукции	0,4	0,08	0,09	0,1	0,36	0,05	0,07	0,09	0,56	0,08	0,1	0,11			
Рентабельность основной деятельности	0,3	0,04	0,05	0,05	0,35	0,045	0,048	0,05	0,50	0,05	0,08	0,09			

## **Основное содержание работы отражено в следующих публикациях автора:**

### **Монографии, учебные пособия**

1. Бурлакова М.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников (на примере промышленности строительных материалов) [Текст] / М.В. Бурлакова, Г.П. Гагаринская // Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса. - Самара: Изд-во «Глагол», 2009. - 150 с. - 9,4 печ. л. (авт. 4,7 печ. л.).
2. Бурлакова М.В. Кадровые стратегии организации: Учебное пособие. [Текст] / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, О.П. Маслова, М.В. Бурлакова, А.А. Королев // Самара: Самар. гос. тех. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса, 2009. - 16,0 печ. л. (авт. 2,5 печ. л.).

### **Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК**

3. Бурлакова М.В. Потенциал развития малого предпринимательства [Текст] / М.В. Бурлакова, Г.П. Гагаринская // Вестн. Самар. гос. тех. ун-та. - Самара, 2006. - № 49. - С. 59-63. - 0,5 печ. л. (авт. 0,4 печ. л.).
4. Бурлакова М.В. В «Домостроителе» конфликтов не бывает. О мотивации трудовой деятельности работников малого бизнеса [Текст] / М.В. Бурлакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - Москва. - 2007. - №8. - С. 20-24. - 0,65 печ. л.
5. Бурлакова М.В. Оценка качества жизни работников современных предприятий [Текст] / М.В. Бурлакова // Вестн. ун-та. Серия «Социология и управление персоналом». - М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2008. - №8. - С. 165-167. - 0,26 печ. л.
6. Бурлакова М.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников (на примере промышленности строительных материалов) [Текст] / М.В. Бурлакова // Вестн. ун-та. Серия «Социология и управление персоналом». - М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2009. - № 3. - С. 146-148. - 0,22 печ. л.

### **Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях**

7. Бурлакова М.В. Мотивация персонала на предприятиях малого бизнеса [Текст] / М.В. Бурлакова // Высшее образование, бизнес, предпринимательство\*2007: Материалы Всерос. научно-практ. конф. «Экономика Поволжья», Ч.1. - Самара: Изд-во Поволж. ин-т бизнеса, 2007. - С. 101-106. - 1,2 печ. л.
8. Бурлакова М.В. Управление мотивацией трудовой деятельностью работников на предприятиях промышленности строительных материалов и конструкций [Текст] / М.В. Бурлакова // Реформирование системы управления на современном предприятии: материалы IX Междунар. научно-практ. конф. - Пенза: Приволжский дом знаний, 2009. - С.42-45. - 0,41 печ. л.
9. Бурлакова М.В. Управление мотивационным потенциалом работников [Текст] / М.В. Бурлакова // Наука. Бизнес. Образование\*2009: матер. Междунар.

научно-практ. конф. - Самара: Поволж. ин-т бизнеса, 2009. - С. 206-208. - 0,12 печ.л.

10. Бурлакова М.В. Совершенствование механизма хозяйствования на предприятиях промышленности строительных материалов в условиях ИТII. [Текст] / М.В. Бурлакова // Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях: матер. VII Междунар. научно-практ. конф. - Пенза: МНИЦ, 2009. - С. 58-64. - 0,52 печ. л.

11. Бурлакова М.В. Анализ и оценка факторов повышения эффективности работы персонала предприятий промышленности строительных материалов. [Текст] / М.В. Бурлакова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 1. Ч.1. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-т, 2009. - С. 101-105. - 0,48 печ. л.

10. -